

**В. А. Нікульча**, к.е.н.,  
**Ю. Б. Чаплінський**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ВЗАЄМНИХ ЗМІН У МЕЖАХ МОТИВАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА СПОЖИВАЧА

*Анотація*

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю підприємств роздрібною торгівлі здійснювати аналіз результатів взаємодії із споживачами, поєднуючи фінансові та нефінансові показники. У статті визначено, що результат оцінки змін у діяльності підприємства роздрібною торгівлі та споживачів через процес мотиваційної взаємодії доцільно представити у формі матриці. Матриця формується із чотирьох квадрантів внаслідок поєднання позитивних або негативних оцінок підприємства споживачами, з одного боку, та відповідних оцінок підприємством споживачів – з іншого. Охарактеризовано етапи визначення координат точки, що відображає результат мотивованих змін у межах пропонованої матриці. Запропоновано перелік показників для розрахунку координат точки, що відображає результат мотивованих змін, фінансові показники доповнені нефінансовим – лояльністю покупців. Доцільність використання матриці обумовлюється можливістю формування відповідних CRM-програм для окремих типів споживачів, визначення стратегічних та тактичних цілей діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

Ключові слова: роздрібна торгівля, комплекс маркетингу, партнерство, мотиваційна взаємодія.

**В. А. Никульча**, к.э.н.,  
**Ю. Б. Чаплинский**, к.э.н., доцент,  
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,  
г. Черновцы

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ВЗАИМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРЕДЕЛАХ МОТИВАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ И ПОТРЕБИТЕЛЯ

*Аннотация*

Актуальность темы исследования определяется необходимостью предприятий розничной торговли осуществлять анализ результатов взаимодействия с потребителями, сочетая финансовые и нефинансовые показатели. В статье определено, что результат оценки изменений в деятельности предприятия розничной торговли и потребителей через процесс мотивационного взаимодействия целесообразно представить в форме матрицы. Матрица формируется из четырех квадрантов в результате сочетания положительных или отрицательных оценок предприятия потребителями, с одной стороны, и соответствующих оценок предприятием потребителей – с другой. Представлены и охарактеризованы этапы определения координат точки, отображающей результат мотивированных изменений в пределах предлагаемой матрицы. Предложен перечень показателей для расчета координат точки, отображающей результат мотивированных изменений, финансовые показатели дополнены нефинансовым – лояльностью покупателей. Целесообразность использования матрицы определяется возможностью формирования соответствующих CRM-программ для отдельных типов потребителей, определения стратегических и тактических целей деятельности предприятий розничной торговли.

Ключевые слова: розничная торговля, комплекс маркетинга, партнерство, мотивационное взаимодействие.

**Постановка проблеми.** Підприємства роздрібною торгівлі, змінюючи орієнтацію із стимулювання на мотивування власних покупців відповідно до принципів концепції маркетингу взаємовідносин, потребують дієвих інструментів впливу на останніх. Мотиваційна взаємодія, яка може розглядатися як складова елемента «Партнерство» [1], дозволяє забезпечувати зміни у поведінці споживачів за рахунок прийняття їх пропозицій щодо змін у господарській діяльності підприємства роздрібною торгівлі. Таким чином, підприємство роздрібною торгівлі, демонструючи важливість споживача та готовність змінюватися, приймаючи їх пропозиції, має змогу посилити поведінкову лояльність, підкрплюючи її емоційною.

Проведення змін у господарській діяльності підприємства роздрібною торгівлі [2] потребує відповідної методики оцінювання результатів таких дій, яка дозволить визначити стратегічні

та тактичні цілі, створити передумови для формування та функціонування CRM-програм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальним питанням формування комплексу маркетингу, забезпечення побудови взаємовідносин із споживачами та оцінки їхніх результатів підприємствами роздрібною торгівлі присвячені дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, серед яких слід виділити Т. Амлера, А. Балабаниць, Р. Блекуела, Р. Ебрата, Д. Едкока, А. Зозульова, Ф. Котлера, М. Окландера, М. Саллівана, Н. Скригун, Є. Соломатіна.

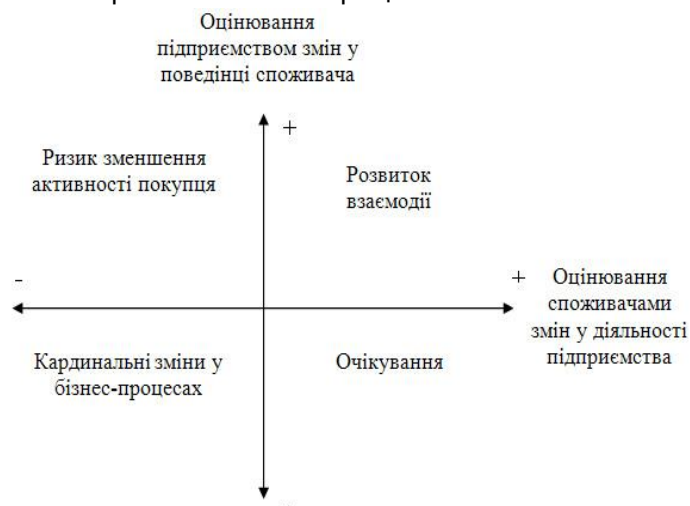
Компаративний аналіз наукових праць з визначеної проблематики дозволяє стверджувати про акцентування уваги на удосконаленні окремих елементів комплексу маркетингу та використанні, у переважній більшості, лише фінансових показників оцінки результатів. В той же час, зазвичай, недостатньо дослідженими залишаються методики поєднання фінансових і нефінансових показників оцінки результатів здійснених змін, що і визначає актуальність нашого дослідження.

**Основною ціллю** статті є визначення методики оцінювання взаємних змін у поведінці споживачів та діяльності підприємств роздрібною торгівлі через процес мотиваційної взаємодії. Використання такої методики дасть змогу обґрунтовувати управлінські рішення щодо взаємовідносин із споживачами, впливаючи на формування комплексу заходів щодо впливу на окремі сегменти споживачів.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення мотиваційної взаємодії обумовлює необхідність внесення певних змін у господарську діяльність підприємства роздрібною торгівлі на основі пропозицій споживачів. Внаслідок певних дій вирішується питання змін у поведінці споживачів за вектором формування їх лояльності. В той же час актуальним залишається визначення способу оцінки результатів взаємних змін.

За даних умов рішенням, на нашу думку, може бути використання матриці, що відображає оцінки змін у діяльності підприємства роздрібною торгівлі та споживачів через процес мотиваційної взаємодії. Матриця формується із чотирьох квадрантів внаслідок поєднання позитивних або негативних оцінок підприємства споживачами, з одного боку, та відповідних оцінок підприємством споживачів – з іншого (рис. 1).

Оцінка мотиваційної взаємодії між підприємством роздрібною торгівлі та споживачами відображається місцерозташуванням точки, що відображає результат мотивованих змін із координатами (x;y) в межах пропонованої матриці.



**Рис. 1. Матриця оцінки результатів мотиваційної взаємодії підприємства роздрібною торгівлі та споживача\***

\*Джерело: [7; 9].

Залежно від квадранту, до якого попадає точка, підприємство роздрібною торгівлі має

зможу на основі представленої оцінки приймати як тактичні, так і стратегічні рішення щодо подальших змін, пов'язаних із мотивуванням споживачів та перспектив розвитку подальшої взаємодії із ними.

Етапи визначення координат точки, що відображає результат мотивованих змін, відтворені на рис. 2.

Першим етапом визначення значення координати (y) ТРМЗ є складання переліку показників оцінки змін у поведінці споживачів. До показників для такої оцінки, на нашу думку, слід включити:

- обсяг продажу;
- частку ринку;
- темп зростання товарообороту;
- середній розмір покупця;
- розмір середнього чеку;
- середній дохід від продажу у розрахунку на одного покупця;
- середню прибутковість покупця;
- сумарні витрати покупця на придбання товарів/послуг, пропонованих підприємством;
- частку у витратах покупців;
- лояльність покупців;
- рівень залучення нових покупців;
- коефіцієнт конверсії.



**Рис. 2. Етапи визначення координат точки, що відображає результат мотивованих змін (ТРМЗ)\***

\*Джерело: розроблено авторами.

Слід відзначити, що для отримання даних щодо лояльності споживачів пропонуємо використовувати один з найбільш популярних на ринку та простих для розрахунку показників – індекс лояльності NPS. NPS (англ. Net Promoter Score) – індекс визначення прихильності споживачів підприємства (індекс готовності рекомендувати), запропонований Ф. Райхельдом у 2003 році [3]. Вимірювання індексу лояльності NPS відбувається відповідно до наступних етапів:

1. Споживачам у анкеті, що буде використовуватися для оцінки змін на підприємстві, запропоновано відповісти на питання «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте підприємство іншим особам?» із використанням 10-бальної оціночної шкали, де 0 відповідає відповіді «Ні в якому разі не буду рекомендувати», а 10 – «Обов'язково порекомендую».

2. На основі отриманих оцінок всі споживачі поділяються на три групи:

- споживачі, які визначили ймовірність рекомендації 9-10 балами, є прихильниками (promoters) підприємства;
- оцінки ймовірності у 7-8 балів визначають належність споживачів до нейтральних;
- у випадку оцінки ймовірності рекомендації у 0-6 балів споживачі є критиками (detractors) підприємства.

3. Безпосередньо розрахунок індексу NPS за наступною формулою:

$$NPS = \frac{\text{Кількість прихильників} - \text{Кількість критиків}}{\text{Загальна кількість респондентів}} \quad (1)$$

Таким чином, отримані значення індексу NPS дозволяють підприємству доповнити перелік фінансових показників оцінки змін у поведінці споживачів нефінансовими.

Для визначення оцінки зміни показників проводять порівняння фактично отриманих значень показників із запланованими по підприємству шляхом визначення величини відносних відхилень.

$$\delta_i = \frac{I_{\phi_i}}{I_{пл_i}} 100\% - 100\% , \quad (2)$$

де  $\delta_i$  – величина відносного відхилення  $i$ -го показника;

$I_{\phi_i}$  – фактичне значення  $i$ -го показника;

$I_{пл_i}$  – планове значення  $i$ -го показника.

Межі інтервалів відхилень фактичних значень від запланованих, які дадуть змогу присвоїти відповідну оцінку ( $q$ ) показникам при попаданні у визначені інтервали, встановлюються керівництвом підприємства або ж експертами.

$$q_i = \begin{cases} -5; \delta_i \in (-\infty; a_{i_{0-4}}) \\ -4; \delta_i \in [a_{i_{0-4}}; a_{i_{0-3}}) \\ -3; \delta_i \in [a_{i_{0-3}}; a_{i_{0-2}}) \\ -2; \delta_i \in [a_{i_{0-2}}; a_{i_{0-1}}) \\ -1; \delta_i \in [a_{i_{0-1}}; a_{i_0}) \\ +1; \delta_i \in [a_{i_0}; a_{i_{0+1}}] \\ +2; \delta_i \in (a_{i_{0+1}}; a_{i_{0+2}}] \\ +3; \delta_i \in (a_{i_{0+2}}; a_{i_{0+3}}] \\ +4; \delta_i \in (a_{i_{0+3}}; a_{i_{0+4}}] \\ +5; \delta_i \in (a_{i_{0+4}}; +\infty) \end{cases} \quad (3)$$

де  $q_i$  – оцінка  $i$ -го показника;

$\delta_i$  – величина відносного відхилення  $i$ -го показника;

$a_{i_0}$  – ситуація, за якої для  $i$ -го показника  $\delta_i=0$ ;

$a_{i_{0+k}}$ ,  $k = \overline{1,4}$  – межі інтервалів позитивних відхилень між фактичними та плановими значеннями  $i$ -го показника;

$a_{i_{0-k}}$ ,  $k = \overline{1,4}$  – межі інтервалів негативних відхилень між фактичними та плановими значеннями  $i$ -го показника.

Наступним кроком є визначення вагомості показників ( $V_i$ ), що дозволить завершити оцінку змін у поведінці споживачів. Вагомість показників, як і межі інтервалів, може бути визначена керівництвом підприємства або ж запрошеними експертами. Слід відзначити, що найбільш відомими методами визначення вагомості показників серед експертів є анкетування, інтерв'ю, метод комісій, мозкового штурму тощо.

Проте, незалежно від обраного експертного методу визначення вагомості, сума

вагомостей всіх показників дорівнює 1:

$$\sum_{i=1}^n V_i = 1, \tag{4}$$

де  $V_i$  – вагомість  $i$ -го показника.

Координати точки  $(y)$  визначаємо наступним чином:

$$(y) = \sum_{i=1}^n V_i * q_i, \tag{5}$$

де  $q_i$  – оцінка  $i$ -го показника.

Відповідно, оцінка змін у діяльності підприємства роздрібної торгівлі передбачає необхідність анкетування споживачів, з якими підприємство взаємодіє, що може бути здійснене на основі спеціальної анкети. В анкеті має бути:

- подана інформація щодо переліку змін, які відбулися на підприємстві;
- дана можливість визначення вагомості змін для споживачів;
- запропонована шкала оцінок якості змін споживачами.

За основу при побудові шкали оцінок якості змін на підприємстві використовуємо методику семантичного диференціалу, яка застосовується під час проведення маркетингових досліджень поведінки споживачів (рис. 3).

<b>Дуже погано</b>												<b>Дуже добре</b>
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	

**Рис. 3. Шкала оцінок споживачами якості змін на підприємстві роздрібної торгівлі на основі семантичного диференціалу\***

\*Джерело: розроблено авторами.

Відміченим змінам кожним споживачем присвоюється ступінь їх важливості ( $V'_i$ ) в інтервалі від «1» до «5», де «5» – найбільш важлива, а «1» – найменш важлива зміна для споживача. Окрім цього, оцінки споживачів необхідно зважувати, виходячи із значення споживача для підприємства. Тому слід використати узагальнюючий коригуючий коефіцієнт  $KK_{T_j}$  для кожного споживача.

Координати точки  $(x)$  визначаємо наступним чином:

$$(x) = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n V'_{ij} * q'_{ij} * KK_{T_j}, \tag{6}$$

де  $n$  – кількість змін на підприємстві;

$m$  – кількість опитаних споживачів;

$V'_{ij}$  – вагомість  $i$ -ої зміни показника визначена  $j$ -м споживачем;

$q'_{ij}$  – оцінка  $i$ -ої зміни  $j$ -м споживачем;

$KK_{T_j}$  – узагальнюючий коригуючий коефіцієнт для  $j$ -го споживача.

За результатами оцінки точка, що відображає результат мотивованих змін, може знаходитись в одному із чотирьох квадрантів запропонованої матриці (рис. 1):

1. Квадрант «розвитку взаємодії» (обопільні позитивні оцінки змін у поведінці споживачів та діяльності підприємства). Зміни, що відбулися у діяльності підприємства та поведінці споживачів, оцінені позитивно обома сторонами, що створює передумови для подальшого розвитку та поглиблення взаємодії. Позитивні оцінки у зміні поведінки споживачів свідчать про підвищення цінності споживачів та збільшення їх внеску у ринкову вартість підприємства. Відтак, усі дії підприємства роздрібної торгівлі мають бути спрямовані на перехід споживачів до сегментів із вищим рівнем взаємодії та формування або збільшення

чисельності сегменту споживачів-власників.

2. Квадрант «ризик зменшення активності» (послаблення відносин) споживача (позитивні оцінки змін у поведінці споживачів у поєднанні з негативними оцінками у змінах на підприємстві). За даних умов для підприємства важливим є визначення причин незадоволення споживачів та оцінка можливостей їх усунення. Окрім цього, доцільним є аналіз зміни активності споживачів, що перебувають у процесі мотиваційної взаємодії із підприємством, оскільки позитивні зміни по окремих показниках, за якими проводилася оцінка змін у поведінці споживачів, могли бути зумовлені ситуативними стохастичними факторами.

3. Квадрант «очікування» (негативні оцінки змін у поведінці споживачів у поєднанні з позитивними оцінками змін на підприємстві). Позитивні оцінки змін на підприємстві зрештою мають спричинити позитивні зміни у показниках, що використовуються для оцінки зміни у поведінці споживачів. Відсутність таких змін, насамперед, може бути обумовлена зміною у макросередовищі, що мали прямий або опосередкований вплив на купівельну поведінку споживача, недостатньою поінформованістю споживачів, збільшенням частки так званих «сплячих» споживачів – постійних споживачів, які, незважаючи на здійснення періодичних покупок у недалекому минулому, на даний момент не користуються послугами підприємства тощо. Завданням підприємства роздрібної торгівлі є визначення причин відсутності змін та розробка й реалізація комплексу дій, спрямованих на активізацію споживачів.

4. Квадрант «кардинальних змін» (негативні оцінки змін у поведінці споживачів у поєднанні з негативними оцінками змін на підприємстві). Усі дії підприємства не приносять очікуваного результату, оскільки відсутні позитивні зміни за показниками оцінки поведінки споживачів, в той час як споживачі загалом також не відзначають змін на підприємстві, що надалі може спричинити їх втрати. За цих умов основне завдання підприємства роздрібної торгівлі полягає у забезпеченні значних змін у процесах обслуговування споживачів, що може бути навіть реалізоване у формі повного реінжинірингу підприємства.

**Висновки.** Отже, побудова взаємовідносин між підприємствами роздрібної торгівлі та споживачами на основі мотиваційної взаємодії не обмежується внесенням змін у господарську діяльність підприємства. Необхідною та актуальною є методика оцінки результатів взаємодії, яка комплексно використовує фінансові та не фінансові показники, дозволяючи визначати перспективи, стратегічні та тактичні цілі господарської діяльності. З іншого боку, використання визначеної методики обумовлює можливість визначення комплексу заходів впливу на споживачів, закладає основи побудови CRM-програм.

#### **Список використаних джерел:**

1. Нікульча В. А. Клієнтоорієнтований комплекс маркетингу підприємства роздрібної торгівлі / В. А. Нікульча, Ю. Б. Чаплінський // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2017. – Вип. I-II (65-66). Економічні науки. – С. 443-452.
2. Нікульча В. А. Мотиваційна взаємодія підприємства роздрібної торгівлі та споживача / В. А. Нікульча, Ю. Б. Чаплінський // Вісник ЧТЕІ КНТЕУ. – 2017. – № IV (68). – С. 139-146.
3. Reichheld, Frederick F. One Number You Need to Grow / Frederick F. Reichheld. Retrieved from: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

**Valentyn Nickulcha, PhD,**  
**Iurii Chaplinskyi, PhD, Associate Professor,**  
Chernivtsi Institute of Trade and Economic KNUTE,  
Chernivtsi

### **METHODICAL APPROACH TO THE ESTIMATION OF MUTUAL CHANGES WITHIN THE FRAMEWORK OF MOTIVATIONAL INTERACTION OF RETAIL AND CONSUMER ENTERPRISES**

#### *Summary*

The urgency of the research topic is determined by the need of retail companies to analyze the results of interaction

with consumers, combining financial and non-financial indicators. The article determines that the result of evaluation of changes in the activity of retail and consumer enterprises through the process of motivational interaction should be presented in the form of a matrix. The consumers form the matrix from four quadrants due to the combination of positive or negative assessments of the enterprise on the one hand and the corresponding estimates of the consumer by the company from the other. The stages of determining the coordinates of a point reflecting the result of motivated changes within the proposed matrix are presented and characterized. The list of indicators for calculating the coordinates of the point, reflecting the result of motivated changes, financial indicators supplemented by non-financial - loyalty of buyers is offered. The feasibility of using the matrix is conditioned by the possibility of developing appropriate CRM-programs for individual types of consumers, defining the strategic and tactical objectives of retail businesses.

**Keywords:** retail trade, marketing complex, partnership, motivational interaction, consumer classification.

**References:**

1. Nikul'cha, V.A., Chaplins'kyj, Yu.B. (2017). Customer-oriented retailers' marketing mix. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, vol. I-II (65-66), pp.443-452 (in Ukr.).
2. Nikul'cha, V.A., Chaplins'kyj, Yu.B. (2017) Motivational interaction of retailer and consumer. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, vol. IV (65-68), pp.139-146 (in Ukr.).
3. Reichheld, Frederick F. (December 2003). One Number You Need to Grow. Available at: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>



**УДК 338.48**

**Л. Я. Ревуцька,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

**ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОГО ІМІДЖУ ПРАЦІВНИКА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК  
ІНСТРУМЕНТА КОМУНІКАТИВНОГО ВПЛИВУ**

*Анотація*

У статті розглянуто особливості формування ділового іміджу працівника готельного підприємства як інструмента комунікативного впливу. Надано визначення поняття «імідж». З'ясовано, що імідж працівника готелю формується з різних складових, а саме зовнішніх компонент (зовнішність, одяг, вербальна і невербальна поведінка) та безпосередньої взаємодії (здійснення безпосереднього комунікативного акту, коментування подій, відповіді на питання). Визначено основні дії, які необхідно здійснювати для ефективного комунікативного впливу на споживача. Проводячи дослідження особливостей формування іміджу працівника, звернено увагу на те, що зазвичай відвідувачі та гості готелів сприймають насамперед зорово та на слух. При цьому їх не цікавить інша інформація про персонал готелю та загалом його дані. Нами виокремлюється важливість комунікативної культури особистості, оскільки дані знання і навички дають можливість в роботі встановлювати як психологічний, так і вербальний контакт з клієнтами. Відповідно, такий підхід сприяє точному сприйняттю і розумінню інформації.

**Ключові слова:** імідж, готель, працівник, комунікаційний вплив, споживач.

**Л. Я. Ревуцкая,**

Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,  
г. Черновцы

**ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОГО ИМИДЖА РАБОТНИКА ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
КАК ИНСТРУМЕНТА КОМУНІКАТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

*Аннотация*

В статье рассмотрены особенности формирования делового имиджа работника гостиничного предприятия как инструмента коммуникативного воздействия. Дано определение понятия «имидж». Выяснено, что имидж работника отеля формируется из различных составляющих, в частности из внешних компонент (внешность, одежда, вербальное и невербальное поведение) и непосредственного взаимодействия (осуществление непосредственного коммуникативного акта, комментирования событий, ответы на вопросы). Определены основные действия, которые необходимо осуществлять для эффективного коммуникативного воздействия на потребителя. При проведении исследования особенностей